

Voll fett – voll schlank – voll Wert

# Was heißt lean für unsere Software-Entwicklung?

Lean – so lautet ein aktuelles Zauberwort nicht nur im Management, sondern auch bei der Software-Entwicklung. Alle wollen ‚schlank‘ und auf keinen Fall ‚fett‘ sein. Vergessen wird bei dem Lean-Hype jedoch zuweilen, wozu es letztlich geht: möglichst viel Wert schaffen – für den Kunden.

**R**ank und schlank und ohne ein überflüssiges Gramm Fett – so wollen nicht nur viele Männer und Frauen, sondern auch Unternehmen sein. In offiziellen Verlautbarungen taucht häufig das Wort ‚lean‘ auf. Die einen wollen die Kosten optimieren, die anderen ihre Abläufe verschlanken und wieder andere die Servicequalität verbessern. Ohne Zweifel: Lean ist in. Doch was bedeutet das eigentlich? Ist Lean ein Mittel zur Kostensenkung? Oder lässt sich mit Lean der Traum vom durchrationalisierten Unternehmen verwirklichen, das eine immer bessere Qualität produziert? Oder zielt Lean darauf ab, den Kunden mehr Nutzen zu bieten, um im Wettbewerb mit anderen Unternehmen die Nase vorne zu haben?

## Werte schaffen und Verschwendung vermeiden

Analysiert man die verschiedenen Lean Management-Methoden und -Ansätze wie Wertstromdesign, 5S, Six Sigma, Kaizen, Kanban, Standardisierung, Poka Yoke und Heijunka, dann stellt man fest, dass diese stets folgende zwei Ziele anstreben: Werte für die Kunden schaffen und Verschwendung vermeiden. Die betriebliche Praxis ist jedoch eine andere. Dort konzentrieren sich die entsprechenden Initiativen meist auf das zweite Ziel: Verschwendung vermeiden. Als Verschwendung wird hierbei alles betrachtet, was Ressourcen kostet oder bindet und

keinen Beitrag zum Erreichen der (finanziellen) Unternehmensziele leistet – z.B. Wartezeiten, überflüssige Kontrollstrukturen und Dokumentationen. Wer sich jedoch nur auf das Ziel ‚Verschwendung vermeiden‘ konzentriert, gewinnt nur kurzfristig. Langfristig sind Lean-Initiativen nur erfolgreich, wenn sie auch das Ziel verfolgen, Werte für die Kunden zu schaffen. Aus Kundensicht lässt sich



die Frage danach, was Verschwendung eigentlich ist, leicht beantworten: Alles, wofür er nicht bereit ist zu bezahlen, muss auf den Prüfstand. Lean bedeutet also in erster Linie, den Blick auf die Organisation so zu verändern, dass der Kundennutzen im Vordergrund steht.

## Selbstverantwortung statt Steuerung und Kontrolle

Leiter streben meist danach, alles selbst zu steuern und zu kontrollieren. Ein solches Verhalten führt dazu, dass Mitarbeiter die Verantwortung für Qualität und Kundennutzen an das Management delegieren – getreu dem Motto ‚Was kümmert mich der Kunde, wenn die da oben mir ständig in die Quere kommen‘. Lean Management hingegen

verlagert die Verantwortung für die Organisation

konsequent

vom Zentrum an die Peripherie.

Nicht das Management entscheidet, was richtig ist, sondern diejenigen, die im direkten Kontakt mit den Kunden stehen.

Immer dann, wenn ein Problem auftritt oder eine Verbesserungsmöglichkeit sichtbar wird, entscheiden

diese Personen selbst, was es zu tun gilt. Das Management wird lediglich informiert. Es gibt auch keine Verlagerung von Verantwortung auf eine externe Qualitätssicherung. Diese ist in den Arbeitsprozess integriert. In der Softwareentwicklung wird dies z.B. dadurch erreicht,

die Frage danach, was Verschwendung eigentlich ist, leicht beantworten: Alles, wofür er nicht bereit ist zu bezahlen, muss auf den Prüfstand. Lean bedeutet also in erster Linie, den Blick auf die Organisation so zu verändern, dass der Kundennutzen im Vordergrund steht.

# LEAN PROJEKTMANAGEMENT STRATEGIE

reicht, dass es kein spezielles Testteam gibt, das den entwickelten Programmcode übernimmt, um Fehler zu beseitigen. Anstelle des Testteams wird der Entwicklungsprozess testgetrieben (Test Driven Development) aufgebaut: Das Entwicklungsteam entwickelt zuerst Testfälle, bevor es an die Programmierung geht. Ist der Programmcode fertiggestellt, wird er unverzüglich ins Gesamtsystem integriert und getestet. Nur wenn dieser Test erfolgreich ist, wird der neu entwickelte Code freigegeben. Ein weiterer, wichtiger Aspekt ist: die Flexibilität der Arbeitsprozesse erhöhen. Eine Reduktion von Prozessvarianten, wie sie beispielsweise bei Six Sigma angestrebt wird, führt zu starren, unflexiblen Prozessen. Das Unternehmen reagiert nur langsam, wenn überhaupt, auf neue Kundenbedürfnisse. Lean hingegen fokussiert Initiativen zur Prozessverbesserung auf diese Kundenbedürfnisse. Im Zweifelsfall ermutigt Lean Management, Regeln außer Kraft zu setzen oder vom Standard abzuweichen.

## Die IT wird zum Werkzeug für Kundennutzen

Wenn ein Unternehmen lean ist, dann muss dies auch dessen IT sein. Lean heißt in diesem Zusammenhang, dass die IT Teil des Bestrebens wird, alles am Kundennutzen auszurichten und Verschwendung zu reduzieren. Ziel der (internen und externen) IT-Lieferanten muss es also sein, nicht nur das abzubilden, was bisher gemacht wird. Sie müssen sich auch fragen, inwieweit die bisher in der Software abgebildeten Abläufe wirklich geeignet sind, Kundennutzen zu erzeugen. Dabei gilt: Im Zweifelsfall sollte eher weniger als mehr Funktionalität implementiert sein. In einer Umgebung, die lean sein will, ist es nicht ausreichend, die IT am Laufen zu halten. Die IT muss sich vielmehr daran messen lassen, ob sie das jeweilige Geschäftsfeld wirklich unterstützt. IT-Lieferanten müssen sich die Frage stellen: Erzeugen wir für die Fachabteilung ausreichend Nutzen in Relation zur getätigten Investition? Überflüssige Lizenzen, nur teilweise genutzte Anwendungen oder unzufriedene Anwender sind im Sinne von Lean Verschwendung. Was folgt daraus für IT-Projekte? Von welchen Denkanstätzen sollten sie sich leiten lassen und wie sollten sie gemanagt werden, um den Kundennutzen zu erhöhen?

## Lean Project Management ist eine Denkhaltung

Konsequent umgesetzt, lässt sich Lean Project Management als eine Denkhaltung beschreiben, die alles am Kundennutzen aus-

richtet. Dies beginnt bei der Beziehungsgestaltung zwischen Fachseite und Projekt. Wo früher ein kontradiktorisches, auf Verträgen beruhendes Verhalten gang und gäbe war, hält im Lean Project Management eine auf Vertrauen beruhende Beziehung Einzug. Die Beteiligten versuchen weniger, sich abzusichern. Sie arbeiten vielmehr daran, sich wechselseitig immer besser einschätzen zu lernen. Für die Fachseite bedeutet dies, ein Verständnis für Möglichkeiten der Entwicklungsmethodik und der Technologie zu entwickeln. Für die IT-Seite bedeutet dies, sich so tief in die fachlichen Abläufe und Bedürfnisse einzuarbeiten, dass sie ein Gefühl dafür bekommt, was für die Kunden der Fachseite wirklich wichtig ist und was nicht. Lean Project Management organisiert Teams kundenorientiert statt nach fachlichen Disziplinen wie Entwicklung, Test und Dokumentation. Kundenorientierte Teams reden möglichst direkt mit den jeweiligen (internen oder externen) Kunden. Sie sind so aufgebaut, dass sie ein Ergebnis mit direktem Kundennutzen produzieren. In IT-Projekten bedeutet dies: Analytiker, Designer, Entwickler und Tester bilden ein Team. Lean Project Management setzt auf kurze Durchlaufzeiten. Ein IT-Projekt nach Lean Prinzipien produziert regelmäßig (typischerweise nach zwei bis acht Wochen) lauffähige Programmteile, die an den Kunden ausgeliefert werden. Dies ermöglicht ein zeitnahes Feedback, ein kontinuierliches Lernen und eine ständige Verbesserung der Ergebnisse. Lean Project Management stellt den Kundennutzen in den Fokus. Statt Entscheidungen zentral zu treffen, setzt die Projektleitung alles daran, dass jedes Teammitglied weiß, welche Ziele der Kunde mit dem IT-Projekt verfolgt. Damit befähigt die Projektleitung jeden Einzelnen, im Sinne dieser Ziele zu entscheiden – und entlastet sich von der Bürde, alles steuern und kontrollieren zu müssen. Ein Schwerpunkt des Lean Project Management liegt deshalb darauf, hierfür die erforderlichen Kommunikationsmöglichkeiten einzurichten. Informationstransparenz ist das A und O. Wenn sich Projektleiter diese Grundprinzipien zu eigen machen, ist Lean Project Management kein Hype. Es setzt vielmehr das gesamte Potenzial des Projekts im Sinne der Kundenziele frei.

**Autor Jürgen Rohr ist Inhaber der Projektmanagement-Beratung Vedanova in Wiesbaden und Co-Autor des Buchs „Prozessorientiertes Projektmanagement“, das im Hanser Verlag erschienen ist.**

[www.vedanova.de](http://www.vedanova.de)